Expertise mode d'emploi

Les demandes d'expertise CHSCT sont souvent le fruit de multiples motivations. Si certaines sont appropriées, d'autres le sont moins et peuvent détourner l'expertise de son véritable objet : la transformation des situations de travail. Lancer une expertise suppose donc de la part des élus un questionnement approfondi au préalable et un véritable travail d'investissement et de suivi.

● Dominique Lanoë et Francis Bourdon, ergonomes, Dominique Dessors, psychodynamicienne du travail

Pourquoi faire une expertise ? Posée à des représentants du personnel au CHSCT, cette question amène des réponses très diverses. Parce qu'elle peut représenter un élément de contre-pouvoir, un moyen de retarder un projet. Parce qu'elle constitue également un droit, prévu par les textes légaux. Enfin, parce qu'elle peut permettre de comprendre une situation, d'éclairer un point particulier, de s'informer, d'être « assisté » dans un contexte difficile... Autant de raisons, parfois entremêlées, qui se cachent derrière le formalisme des demandes d'expertise par les CHSCT.

AU-DELÀ DU DROIT

Aujourd'hui, un CHSCT qui décide d'avoir recours à l'expertise aura moins à craindre qu'auparavant une contestation systématique de l'employeur. Pourtant, l'usage de ce droit reste encore limité. Qui plus est, sa mise en œuvre ne fait pas toujours l'objet d'un questionnement approfondi au sein des CHSCT. Une fois le recours à l'expertise ratifié, qu'il y ait eu ou non passage par le TGI[1], nombre de CHSCT sont tentés de se dire qu'ils ont « gagné », car ils ont été reconnus dans leur bon droit. C'est vrai... et c'est faux. Car le plus dur reste à faire.

L'expertise lancée par un CHSCT portera sur des thèmes qui lui sont propres : l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Or, sur ces questions, les problèmes qui se posent sont souvent complexes. Leur traitement ne peut se réduire à l'analyse de données chiffrées ou à celle de textes. Dans le cadre de l'expertise CHSCT, c'est le travail réel qui doit être exploré, soit directement par des observations, soit indirectement au travers de témoignages et de traces. La demande d'une expertise doit donc être traitée du point de vue des liens entre le travail et la santé, de leur compréhension et de leur possible transformation. Ce sont ces questionnements qui devraient instruire la demande d'expertise, et non le seul respect d'un droit. Peut-être est-ce pour cette raison que l'usage de l'expertise ouvre à tant de difficultés, voire de controverses, au sein des CHSCT.

Une fois le recours à l'expertise ratifié, nombre de CHSCT sont tentés de se dire qu'ils ont « gagné », car ils ont été reconnus dans leur bon droit. C'est vrai... et c'est faux. Car le plus dur reste à faire.

UN CONTRE-POUVOIR LIMITÉ

Pour beaucoup d'entre eux, la première finalité d'une expertise est de créer un contre-pouvoir face à l'employeur. Cette motivation est légitime, dans le sens où elle répond à la nécessité de « rétablir l'équilibre » entre les moyens importants dont dispose l'employeur et ceux, très limités, dont sont pourvus les élus. Mais le recours à l'expertise suffit-il réellement à construire ce contre-pouvoir ? Parfois oui, quand l'expertise, ou la seule mobilisation des représentants du personnel pour l'obtenir, permet de révéler et de mettre en débat dans l'entreprise un problème de santé au travail jusque-là ignoré, voire masqué. *A contrario*, cette recherche de rééquilibrage interne à l'entreprise trouve rapidement ses limites lorsque les élus tentent, au travers de l'expertise, de combler un déficit dans leur propre pratique.

Par ailleurs, il n'est pas rare que l'utilisation de

l'expertise pour rétablir un « rapport de force » déficient finisse par prendre le pas sur son objectif premier : la transformation des situations de travail. C'est particulièrement vrai lorsque l'objectif sous-jacent de l'expertise se résume à « gagner du temps », à contrer l'employeur uniquement vis-à-vis du fonctionnement institutionnel du CHSCT.

Ce type de demande est fréquent lors de réorganisations, notamment dans les grandes entreprises où les règles de consultation du CHSCT sont devenues purement formelles. Paradoxalement, dans ce contexte, le recours à l'expertise est souvent devenu tout aussi formel. Le délai nécessaire à l'expertise est même parfois déjà intégré dans le planning de consultation du CHSCT. Revers de la médaille : ledit délai devient un impératif, et cela quelles que soient les circonstances.

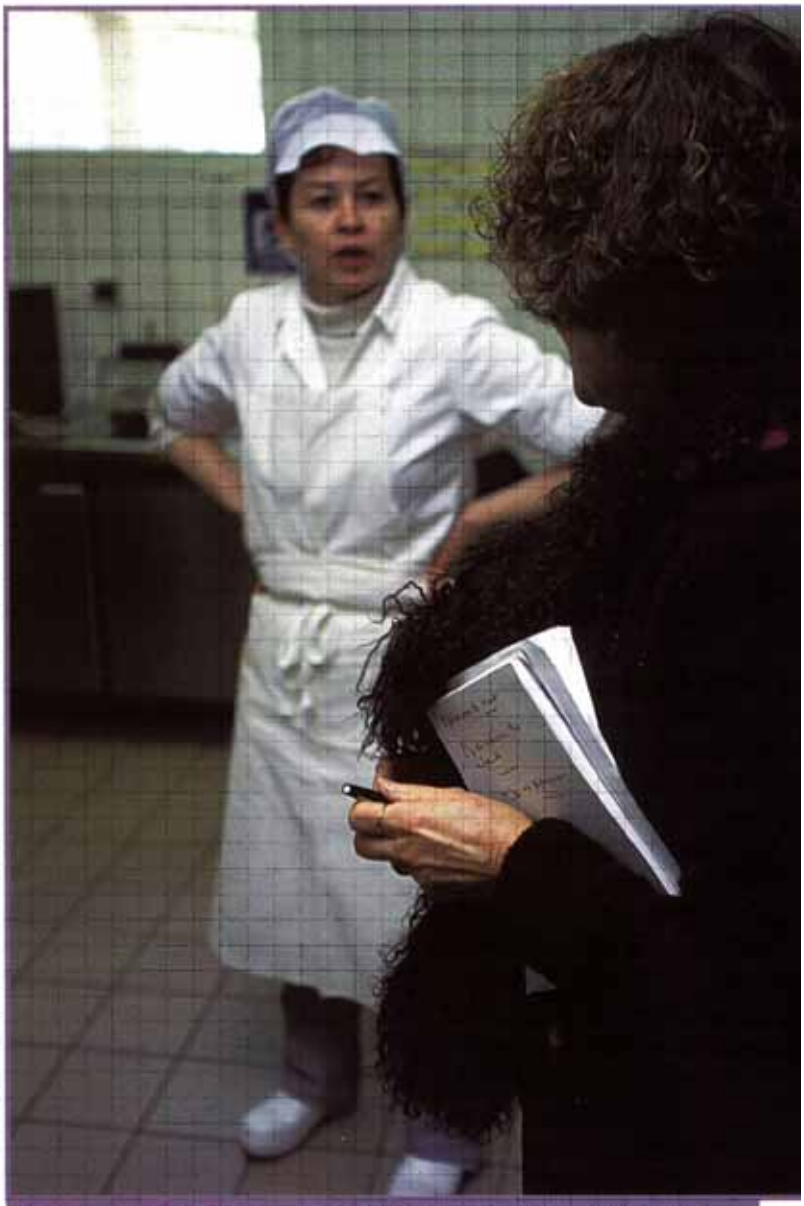
L'expertise devient ainsi un instrument parmi d'autres dans le rituel des négociations entre partenaires sociaux, loin du travail et de ses enjeux. Personne n'en attend vraiment quelque chose, sauf quelques représentants du personnel désirant ralentir la mise en œuvre de décisions qu'ils estiment – souvent à juste raison – déjà prises par leur direction. Les experts confrontés à des situations de ce genre en conservent parfois l'impression d'un gâchis de moyens.

En résumé, imposer une expertise à l'employeur ne suffit pas. D'ailleurs, les demandes d'expertises réussies sont souvent celles qui, si elles ne démarrent pas toujours dans les meilleures conditions, sollicitent fortement les élus pour « convaincre » la direction. Dans ce cas de figure, l'expertise fait en général l'objet d'une préparation plus aboutie et, par la suite, d'un meilleur suivi, chacun ayant bien intégré les enjeux.

CONVAINCRE AU LIEU DE VAINCRE

Ainsi, dans une entreprise, la direction comme les représentants du personnel ont constaté un fort taux d'absentéisme, sans parler de l'ambiance détestable qui règne entre les opérateurs. La direction reporte la responsabilité de cet état de fait sur le comportement des salariés. Les représentants du personnel, eux, s'inquiètent de la situation, car l'activité est en danger. Le principal client de l'entreprise menace en effet de rompre son contrat. Finalement, les élus du CHSCT décident de lancer une expertise sur les raisons de cette situation. La direction essaie de s'opposer à cette initiative, avec la même argumentation sur les comportements. Pour faire aboutir leur démarche, les élus finissent par négocier qu'un autre acteur entre dans le jeu, en l'occurrence l'Aract. Cette dernière a pu jouer un rôle de médiation important et participer à la préparation du cahier des charges de l'expertise. Au final, celle-ci a pu se dérouler dans des conditions plus sereines, avec des résultats tangibles pour les salariés.

Il n'est pas rare que la venue d'une personne extérieure à l'entreprise débloque la réflexion au niveau des partenaires sociaux sur les problèmes d'organisation du travail. Dans bien des cas, c'est l'arrivée de nouveaux acteurs dans le jeu de la négociation qui fera que la direction accordera son attention à des sujets maintes fois mis en avant par les représen-



Dans le cadre de l'expertise CHSCT, c'est le travail réel qui doit être exploré, soit directement par des observations, soit indirectement au travers de témoignages et de traces.

tants du personnel. Reste une question importante : une fois l'expertise obtenue, quel doit être le rôle des représentants du personnel ?

ACCOMPAGNER L'EXPERTISE

La mission de l'expert est de proposer son interprétation des faits, sur la base de ses compétences relatives au lien du travail avec la santé et sans le désavantage d'être pris dans les conflits éventuels qui agitent les acteurs de l'entreprise. En conséquence, il est probable que son analyse va offrir un déplacement de point de vue. Il arrive que les résultats de l'expertise ne correspondent pas à ceux qui étaient attendus par les représentants du personnel. Or, c'est bien ce déplacement qui peut offrir à son tour de nouvelles perspectives de régulation et de négociation.

Aussi, pour ne pas être pris au dépourvu, les élus ont-ils intérêt à accompagner l'expertise, éventuellement à en corriger le cheminement s'il leur paraît dévier de la réalité du travail, plutôt que d'attendre un verdict qui risquerait d'être décevant.

En premier lieu, s'en remettre entièrement à l'expert peut lui donner le sentiment qu'on ne s'intéresse guère à ce qu'il fait. Avec le risque qu'il exerce moins sa curiosité vis-à-vis de ce qu'il investit.

Une autre raison d'accompagner le travail de l'expert réside dans le fait que le temps lui est compté. Tout ce qui peut faciliter son accès aux éléments dont il a besoin, avant qu'il ne soit trop tard, est donc bienvenu. Encore faut-il pouvoir repérer ce qui lui manque, être à l'écoute de ce qu'il cherche.

Enfin, trop souvent, les représentants des salariés croient accéder, *via* l'expertise, à une parole «scientifique», «experte», qui serait plus crédible que la leur. Si c'est en partie vrai, c'est en même temps un leurre. En effet, la connaissance du terrain qu'ont les représentants du personnel est irremplaçable. Sans leur concours, mais aussi sans celui des salariés concernés, l'expertise risque d'être faible et la parole de l'expert sans effet. Une expertise n'est donc pas le «repos du guerrier». C'est du travail pour tous ceux qu'elle concerne, qu'il s'agisse de définir son objet, de l'obtenir, de la guider, de s'en approprier les résultats et d'en tirer parti de toutes les manières possibles. ■

Sans le concours des représentants du personnel, mais aussi sans celui des salariés concernés, l'expertise risque d'être faible et la parole de l'expert sans effet.

(1) Tribunal de grande instance. En cas de contestation d'une demande d'expertise par un employeur, c'est l'instance judiciaire qui tranche le litige entre celui-ci et le CHSCT.

Ne pas négliger le choix de l'expert

Un CHSCT qui décide de faire appel à un expert doit le choisir avec soin. Ce qui n'est pas toujours facile. Ce choix devrait normalement se faire au regard de la question posée. Mais il est fréquent que les CHSCT choisissent l'expert en fonction d'une proximité – réelle ou supposée – avec telle ou telle organisation syndicale. Opter pour cette solution n'est pas forcément un gage de réussite.

Pour s'en convaincre, il faut comprendre ce qu'est un expert. Est «expert» celui qui figure sur une liste agréée pour conduire ce type de démarche. Pour autant, il ne connaît pas au préalable l'entreprise dans laquelle il intervient, ni les situations précises qu'il s'agit d'instruire. Surtout, on aurait tort de le considérer comme nécessairement acquis au point de vue qu'on cherche à faire valoir au travers de l'expertise. Si tel était le cas, d'ailleurs, il ne s'agirait plus d'une expertise, car le parti pris amoindrirait la portée de l'analyse.

Enfin, un expert exerce une activité qui s'inscrit dans un contexte économique souvent défavorable à la prise en charge des questions de santé au travail. D'autre part, l'expertise est une source de revenus, voire la seule, pour nombre de cabinets. Il ne s'agit pas de critiquer cette réalité, mais d'en tenir compte : rien ne protège *a priori* les élus d'un exercice de l'expertise à bon compte. Même si cela peut apparaître choquant, ce qui est une opportunité exceptionnelle sur un lieu de travail peut être vu comme une «routine» du côté d'un expert. En conséquence, les élus ont tout intérêt à être exigeants à l'égard de l'expert, même s'il leur a été conseillé.